02 | 生态思维：企业怎么找准自己的定位？

2021-04-12 付晓岩

说透数字化转型

进入课程 >

讲述：付晓岩

时长 15:10　大小 13.91M

你好！我是付晓岩。今天，我想和你聊一聊，在数字化转型中，企业必须要用到的生态思维。

说到生态，也许你立刻想到的就是跟每个人都息息相关的环境问题，比如小河的污染、气温的持续上升、沙漠化等，可以说，这些问题很大程度上都是粗放的、单纯求快的发展思路导致的。这种因果循环不是自然界才有的东西，在我们的商业领域、企业管理，甚至是技术领域，都是存在的。

每个企业都生活在一个超级大的生态里，无论是世界 500 强，还是街边小店，如果处理好自己的商业环境，都很难经营下去。进行数字化转型，更是牵一发而动全身的事情，要想获得长远的发展，就必须用到生态思维。所谓的生态思维，也就是以互相影响为前提、以互惠互利为目标的思维模式。

所以，今天，我们就来了解下企业经营中的生态思维。我会借助实际的例子，帮助你理解正确运用生态思维所产生的效果。同时，我还会告诉你怎么运用生态思维，包括在生态中找到自己的核心能力、建立良好的生态关系。

企业经营中的生态思维

任何一家企业，无论是否明确地提倡生态思维的理念，实际上都在实践着这样的发展思路，比较典型的 2 个表现就是供应链和平台模式。

先说供应链。供应链代表了商业环境中跟你关系最密切的一群小伙伴，这些小伙伴发展得好不好，你如何处理跟他们的关系，都会影响到自身发展的稳定性和服务能力。所以，企业都很重视供应链管理，越大的企业越是如此。

这么说可能不是特别容易理解，我借助苹果公司的例子来给你解释下。

苹果公司可以说是供应链管理中的典范，全球著名顾问机构 Gartner 每年会选出全球 25 家供应链管理最优秀的企业，苹果公司连续 10 年入选，可见功力深厚。

苹果公司的供应链至少涉及 200 家企业、800 多个工厂，分布在 20 多个国家、几百个城市，可以说是相当复杂。而他们的管理相当深入，他们会对合作企业的产品设计进行控制，不允许合作方有“黑盒”存在，合作方对苹果公司几乎是透明的。据说，他们曾经派驻 2000 多个工程师到富士康工厂，对他们进行设计、生产等细节的深入管理。控制得越深入，他们的设计要求也就越容易得到满足，生产组织能力也就更强。

你想，如果苹果公司要发起某种企业级的转型变化，那这些受到其深入控制的供应商也很难不受其影响；反过来，如果这些供应商的某些能力跟不上，也会制约苹果公司的战略实现。

所以，在互相影响的生态下，任何一家公司都不能只考虑自己家的事情，而忽略了别人可能带来的影响。供应链管理，是我们做数字化转型不可忽视的一环。

除了供应链管理，平台模式也是必须要考虑的因素。

平台模式现在非常流行，很多商业平台都是在努力连接更多的交易方，所以平台模式的本质其实是生态构建。

这是什么意思呢？我借助电商 App 的例子来解释下。

电商 App 就跟我们身边的菜市场一样。它们通常会提供去菜市场买菜的三个基本功能：

提供各种商品，满足你的挑选需求；

提供聊天功能，满足你砍价的需求；

提供支付功能，让你可以支付菜钱。

阿里最初的淘宝、阿里旺旺、支付宝就是这样的组合。不过，这些电商 App 的功能远远超过了菜市场。比如说：

它们会通过增加 App 的功能、增加商品种类、举办促销活动等方式，去优化购买者的用户体验；

它们还会通过帮助零售商优化在线店面设计、提供营销分析、库存管理、商业导流等方式，优化销售者的商户体验；

还会通过加强物流管理、连接更多技术服务商等方式，提高配送能力和技术供应能力。

你看，这就相当于通过平台把所有相关的参与方都连接起来，形成一个各方都可以获得利益的生态圈子。参与的人越多、体验越好，平台发展就越快；平台发展越快，各方从平台上获得收益的能力就会越强。这跟建立生态环境是一样的，都是在努力形成广泛连接和正向反馈。

了解了供应链和平台模式的重要作用，相信你对企业所处的生态环境就有了明确的认知。各个相关方不仅会相互影响，也会有各自的分工和位置。而**决定分工和位置的，就是企业的核心能力**。

如何在生态中找到核心能力？

其实，找核心能力就是在决定什么东西应该自己做，什么东西要留给别人做，也就是在定义自己跟别人的关系。从生态的角度看，就是在定义自己跟别人的生态联系。

要找到核心能力，你必须要清楚 3 个问题。

1. 企业不可能什么都做

这一点看起来就是个常识，但遗憾的是，仍然有很多企业因为盲目扩张业务，走了不少弯路。

举个小例子，美国就曾有一些制造业企业试图进行水平方向的扩张，将重要的上游生产能力吸收到自己的集团内，完成集团化的供应链整合，结果却导致了巨大损失。比如说，美国的福特汽车曾经拥有钢铁企业和矿山，以更好整合自己的供应链上游，但是经营管理成本却超过了收益，最终又放弃了这种模式。

所以，无论你是什么样的企业，大包大揽、什么都做只会让自己的精力过度分散，让企业内部的结构过于复杂，这样不仅会消耗大量宝贵的资源，而且收益甚小。

2. 企业的核心能力不太好定义，而且还会发生变化

既然不要什么都做，那自己做什么呢？答案似乎很简单，核心能力留给自己，其他留给别人。但是怎么判断什么是核心能力呢？

这个问题比较主观，对于不同企业来说，核心能力自然不同。我来跟你分享一下我的思考。

因为我长期在银行工作，所以，我就老是在想，什么是银行的核心能力呢？

是服务吗？如果是服务，那我们专心提升网点服务品质、柜员服务能力、客户经理的服务技巧、手机银行的用户体验，客户量和业务量就会显著上升吗？答案似乎又不是。因为不断有银行在这方面推陈出新，但是，这么多年来，国内银行中的圈层排名很少有变化。

是风控能力吗？似乎也不是。相同规模等级的银行，风控能力都接近，即便超越了相应规模等级的水平，也很少有银行可以跃升到上一圈层。

所以你看，即使你在这个行业深耕多年，也很难定义核心能力。而且，核心能力还很容易变化，即使你当下的定义是正确的，也会随着形势的发展进行调整。

还是以苹果公司为例。苹果公司一度将手机设计作为自己的核心能力，但是后来，它又把核心能力向硬件制造上拓展了。截至目前，苹果公司已经搞了 10 多年芯片研究，至少收购了 6 家企业。在 2020 年 11 月，还发布了首款自主研发的功能强悍的 Apple M1 芯片，这导致其与 Intel 将近 15 年的合作要结束了。为了保持对硬件的控制，苹果公司的“自研”也是越来越多，这也说明，它对核心能力的定义在变化。当然，苹果公司即使变“重”了，也不会什么都自己造，那是没有必要的，它只是从整个生态的角度不停地观察，什么东西掌握在自己手里更合适。

通过这两个例子，你应该也感觉到了，核心能力不好定义，而且还会发生变化，所以，我们需要**放眼整个生态，做好自己的权衡**，案例只能用来说明道理，却不是你可以简单照搬的，因为案例往往只能介绍亮点，而真正铸就这个亮点的很多细节问题谁都讲不出来，这也是我认为对标分析要谨慎的原因。

数字化转型这个大工程往往需要数年之久，所有参与方在战略制定、方法讨论、架构设计、项目执行、任务协调、工程返工等方面都有着企业特有的烙印，可以参考，但不能盲目模仿，而且还要随着时代而变。

3. 企业的核心能力也有可能来自最初的弱项

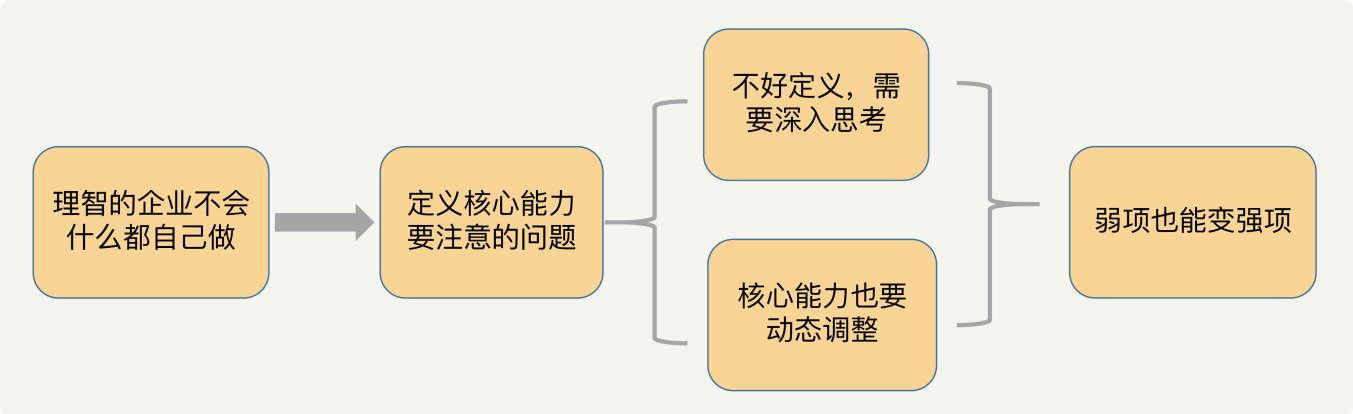
很多人都认为应该从成功处下手找核心能力，把一技之长做到无人能及，是建立核心能力的不二法门。这个思路没问题，但是可能并不全面，因为“胜利”容易冲昏头脑，找准成功的原因还真没有那么简单。

反过来看，从“痛”的地方寻找可能会更准确，因为痛觉往往会更清晰。

比如互联网公司大力发展 X86 的分布式架构、发展云计算，不是因为他们擅长，毕竟他们原来也是小白，只是因为他们在发展初期资金有限，实在是买不起那么多的大型主机，大型主机就是他们的痛处。如果都是通过持续采购大型主机去承担业务扩展的要求，那可能业务还没做大，公司就先破产了，所以，弱项经过长期努力，反倒可能成为“绝技”。

总之，核心能力是决定企业生态地位、适应生态变化的关键，企业不可能什么都做，因此务必要做好对自己最重要的事情，而这个事情的确定必须从整个生态去看，而且还要动态调整。

数字化转型是全社会的转型，不是只有你自己的企业想这么做，在这个大背景下，生态可能又会发生很大的变化，“不变”真的应不了“万变”，一定要在新生态下找好自己的核心能力。



如何建立符合一般生态思维的外部关系？

有了核心能力，还得做好跟别人的连接，处理好跟别人的关系，才能保持健康的生态，那咱们就来看看怎么建立外部关系才合适。在我看来，主要是两个原则：开放边界；互惠互利。

原则一：开放边界，互相连接

作为一个大生态来讲，这个世界是普遍联系的，我们都不可能脱离别人而实现自我成功。闭门造车，是做数字化转型的大忌，所以，我们必须要开放边界，重视和相关方的连接。

近两年很火的“开放银行”，就是传统行业认识到开放边界重要性的一个好例子。

商业平台和银行服务的是同一个客户，都讲体验至上，那么，如果在它们之间搞水火不容的业务边界，显然是在割裂以客户为中心的“生态”。而开放银行这种理念，就意味着银行把自己的业务能力 API 化，封装成可供调用的服务，嵌入到其他商业平台中，结合场景提供更及时的金融服务。

毕竟，对银行来说，把老百姓的生活场景数字化不是它的强项，如果要发展起来，就必须搞实打实的跨界，但是隔行隔山，没那么容易的；对于商业来说，金融服务的监管越来越严格，如果不好好联合银行，平台的生态也无法完整。所以开放银行，不仅解决了银行现在由于客户生活场景大量数字化，而导致的银行离客户有点远的问题，也提高了平台的用户体验，对双方都好。

不仅是开放银行，对于任何企业来说，开放边界都是现在的大势所趋。只有良好的边界连接、场景连接，才能不断提升客户体验，以客户为中心建立 360 度的客户服务能力，任何一个企业的“缺席”，都可能会造成客户体验的“割裂”。

原则二：互惠互利，而非“赢者通吃”

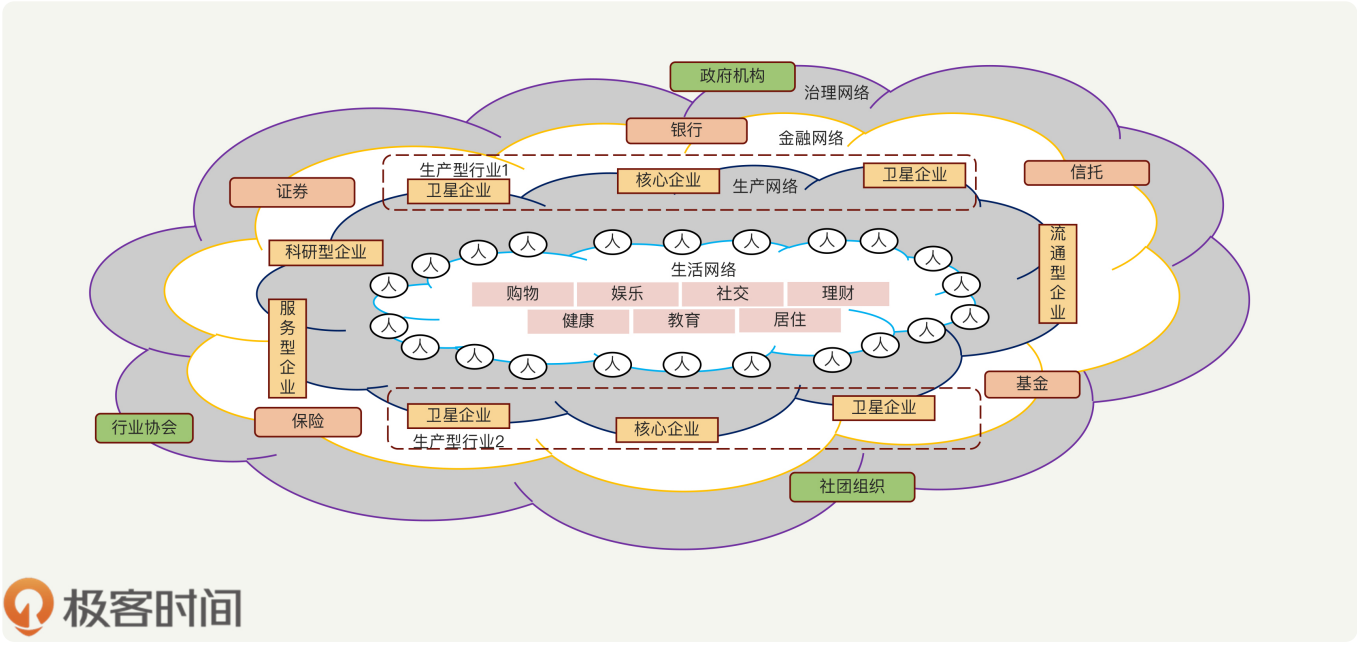
很多人认为，自然进化是一种单纯的竞争，生物生存下来就是竞争获胜的表现。其实，这种理解有点儿偏差，物种之间既相互制约，又相互受益。进化中既有通过竞争夺取资源的一面，也有通过共同节约资源保持关系稳定的一面，绝不是“有你没我”。说白了，自然界不是只有简单粗暴，还有“和谐发展”。

对于企业来讲，“赢者通吃”也许会带来一时的豪爽，但是，物极必反，没有所谓的“强者恒强”。数字化转型过程中，谁都有可能暂时领先，但如果因为领先就为所欲为，则有可能导致“生态失衡”，最终祸及自己。

比如，国外的科技巨头们都曾获得过某些方面的垄断优势，从而开始进行捆绑销售、滥用信息、不正当竞争等行为，也都曾经或者正在应对持久的反垄断调查与诉讼，这对国内企业的发展也是个启示。企业搞数字化，还是应该以互惠互利为目标，这才是长久之计。

总之，任何一家企业都不是孤立的，在进行数字化转型时，必须要在整个生态中考虑问题，积极开放边界，以互惠互利为目标，这样才能获得长远的发展。

为了能够更好地帮助你理解生态思维，我画了一张可以用来做生态分析的业务背景图，你可以用它来帮助自己建立一个观察生态的视图，而不是只看到自己的左邻右舍。



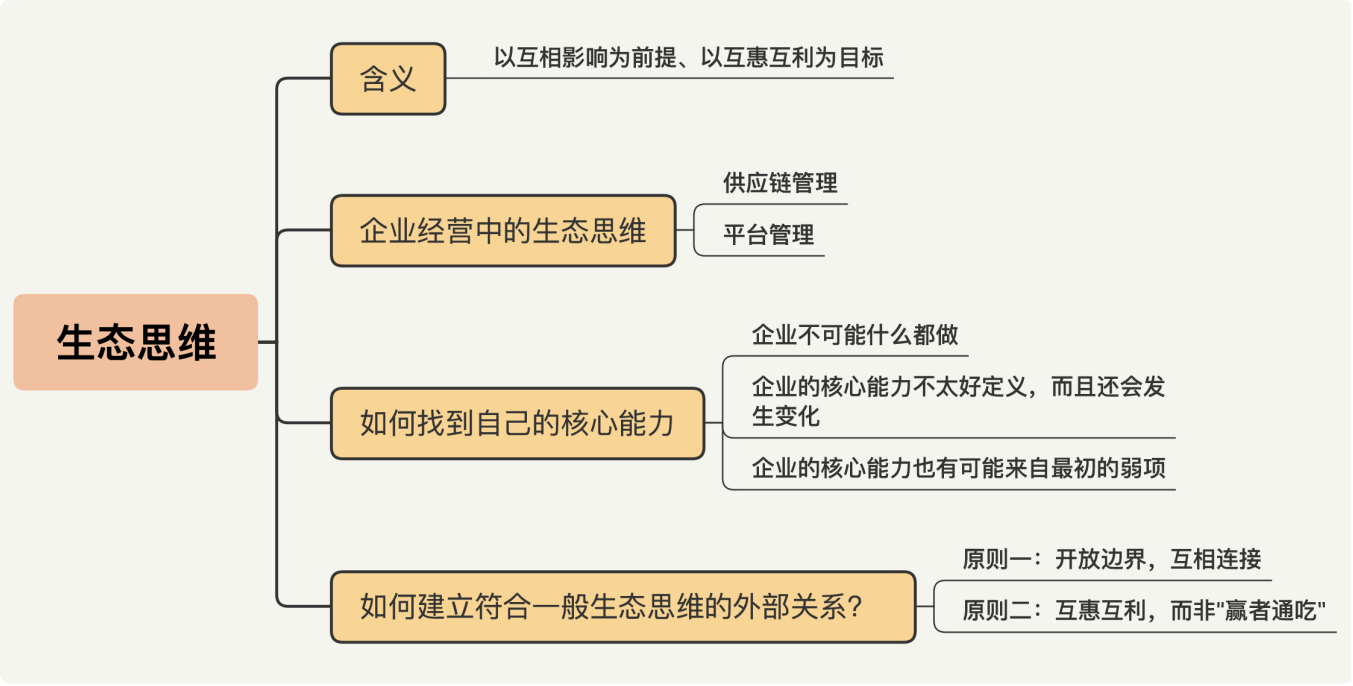
我简单解释下这张图。最内圈的是围绕个体消费的生活网络，第二圈就是支持生活网络的生产网络，第三圈是同时支持两个网络的金融网络，最外圈是关注着整个社会的治理网络。你可以对照着看看你所在的企业以及你自己在什么网络中，看看跟哪些类型的企业有联系，他们有什么能力，你的企业有什么能力，怎么定位自己、发展自己，是不是有机会建立更广泛的连接，拓展新的商业机会。

总结

好了，我们来小结一下。

数字化转型要用到生态思维，生态思维强调的是万事万物互有联系，互相影响，所以关起门来搞数字化不是正道。

既然互有联系，那就要考虑好什么是自己的核心能力，而且还得经常思考，因为核心能力不仅不好定义，还会发生变化。基于核心能力的定位，处理好与他人的关系，这需要保持开放，同时也要避免过度的竞争。过于强烈的竞争意识，无论是对企业，还是对个人而言，都是不必要的。



思考题

学完了今天的内容，你应该很清楚生态建设的重要性了。那么，你知道什么得益于生态建设的企业的成功案例吗？

欢迎你在留言区跟我们分享你知道的案例。如果你觉得今天的内容对你有所帮助，也欢迎你把它分享给你的朋友或同事。

提建议

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 01 | 历史思维：什么是数字时代和数字化转型？

下一篇 03 | 架构思维：数字化转型如何落地？

精选留言 (6)

写留言

ing □（泰米）
2021-04-22

抛开本身就有生态闭环的集团公司来说，大多数中小企业都是生态某一个或者多个环节。如果想要做好企业定位，也离不开数字转型和数字转型的质量，因为这种改变的价值体现有一定赌未来的性质。更多的人面临的是，不做落后，做了怕错的问题。所以，在大多数人不具备相关知识和主观认为有风险的情况下，往往更容易做出错误的决定。所以，企业的定位好说，企业未来的定位不好说。数字化只是工具，业务才是企业存亡的根本。所...
展开

作者回复: 您说的非常好，所以现在通识课其实挺重要，在数字化起步阶段，宏观了解时代背景和社会变化，才能知道大致方向在哪里，而不是总犹豫，我是做企业架构的，我见过不少客户或者读者所在的企业就是因为犹豫而一再错过做企业架构的时机，最终，时间耗费了，问题依旧没解决，总是看着企业架构又不敢去做。

1 2

王俊
2021-04-16

生态圈那张图很赞，开拓了思路，企业架构不仅只考虑企业自己的优劣势，也不仅只考虑本行业的竞争关系，应该要以更大的视角从社会各行业的关联关系出发去思考。
展开

作者回复: 感谢认可

1 2

陈从宾
2021-04-22

生态思维：自己不能独活，要靠自己的核心能力活着，要想活的久就要不断强化别人对自己的依赖，要想活的好，就要不断的对别人开放自身能力产生规模效益或平台效益。
在数字化转型中的作用：
认知：一个人或者企业无法搞定所有事，需要与其他人合作
如何合作？想清楚能从对方获取什么，自己能提供什么（核心能力），怎么实现双赢...
展开

作者回复: 总结到位，感谢支持👍👍👍

1

ManWinter

2021-05-06

1、企业分担社会职责，控制内部交易成本，切勿盲目扩张业务范围。美国福特当年拥有铁矿山和钢铁厂，为了更好的整合上下游，但是管理成本远超收益最终放弃。但是宜家公司承保林地制作家具同时负责销售依然发展良好。刀尖起舞，精准而优雅。
2、企业专注核心能力，放眼整个生态，补足社会最薄弱的环节，方能凸显企业自身价值。在被社会淘汰之前，进行核心能力的自我迭代。

展开

Geek_95d25e
2021-05-03

企业的核心能力是动态变化的，这一点我认可。
小公司可以通过发现一个痛点进而成长起来(这是点)，变成中型企业后之前看到的痛点也许就变化了(这是因)，这时公司领导人迷茫公司后续的发展方向，认为企业需要转型(这是果)。
企业核心团队(并非老板一人)审示企业未来可以稳定运营下去能力，找到一些相互关联的...

展开

作者回复: 是的，您的理解非常好，也感谢您的支持👍

小桥流水
2021-05-02

数字化转型是双赢，利他。
1、是通过利他，为他人提供价值，最终实现双方的目标
2、是通过数据分享，消除部门、企业、行业数据壁垒，成就卓越不同部门、企业及行业，同步淘汰跟不上时代步伐的部门、企业及行业。

展开

作者回复: 是的，时代的转换意味着过去做事情的方法和思路会逐渐转变☺